تحسين التفكير بطريقة القبعات الست

إدوارد دوبونو

ترجمه بتصرف
د.عبداللطيف الخياط



دار الأعلام

تحسين التفكير

بطريقة القبعات الست

الطبعة الثانية

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

دار الأعلام

الأردن - عمان - العبدلي - مركز جوهرة القدس - الطابق ٢ - مكتب ٦٠٥
تلفاكس ٤٦٥٧٤٦٨ - ٠٦ ص.ب: ٩٢٧٥٦٣ عمان ١١١٩٠ الأردن
E-mail: al_aalam@yahoo.com

تحسين التفكير

بطريقة القبعات الست

تأليف
إدوارد دوبونو

ترجمه مختصراً
د. عبد اللطيف الخياط

دار الأعلام



مقدمة الناشـر

مع تزايد الاهتمام بعلوم النفس والاجتماع وسائر ما يسمى بالعلوم الإنسانية، خطا الإنسان خطوات هامة في اكتشاف نفسه، بحيث ازدادت معرفته بأعماقه ازدياداً ملحوظاً، فقد استطاع معرفة كيف يفكر، وكيف يشعر، وكيف يرغب، وكيف يرهب، وما هي الأمور التي تغريه أو تنفره .. كيف يتشكل رأيه وكيف يتغير .. إلى آخر ما هنالك.

ومن آثار هذا التقدم انبعاث الأمل لدى الإنسان بأنه قادر على أن يبلغ بتعلمه واكتسابه من القدرات والمهارات ما كان يظنه في السابق مقصوراً على العباقرة والموهوبين الذين خلقوا كذلك!

وهكذا مع تعاظم دور التربية والتعليم والتدريب، حتى ليكاد كل من يرغب أن يكون له دور مميز يرغب القيام به، أو موقع معين يجب أن يتبوّأه، قادراً على الوصول إليه إذا وجدت الأسباب وانتفت المعوقات... ووجد الناس أنفسهم أمام تقسيمات أخرى غير ما عهدوه من قبلُ من النظر إلى الناس على أنهم سادة وسُوقَة، وأشراف وعامة، وما إلى ذلك ..وأصبح ابن الحمال رئيساً، وابن الفلاح وزيراً، وابن الأمي المغمور من الناس زعيماً فكرياً أو سياسياً أو اجتماعياً، كل ذلك بفضل الأمل الذي شاع لدى الناس عندما

علموا أن الإنسان هو في الواقع حصيلة كسبه.

ليس غريباً قولنا الآن : إن الذكاء أضحى صناعة، والنجاح صناعة، والغباء إذا استمر لدى البعض فهو اختيارهم ويمكنهم أن يتخلصوا منه.. وإذا كان التفكير ضعيفاً لدى الإنسان، فليس ذلك ضربة لازبٍ، وإنما هو حال غير خلقي في أغلب الأحيان، ويمكن تقويته وتحسينه.

وهذا الكتاب الذي بين أيدينا –على صغر حجمه – يقدم لنا طريقة سهلة لتحسين التفكير تبدو كلعبة ترفيهية، وهي في الواقع قائمة على بصيرة نيِّرة بسلوك عقونا عندما نفكر.. وهذه الطريقة – على سهولتها – تقبض على المخادع الكبير الذي يسكن في أعماقنا فتعريه، وتجعله يعمل تحت الضوء، فتستفيد مما عنده من خير، وتمنعه من أن يلبّس الأمور، فيحرف تفكيرنا عن علميته وموضوعيته ليقع في مستنقع التفكير العاطفي، أو التفكير المتحيز، أو التفكير التبريري، أو الأسطوري الخرافي، أو غير ذلك من أصناف التفكير.

وما من شك أن التفكير لدى الإنسان هو القائد الذي يقوده، منه ينبثق السلوك، وعنه تصدر المواقف، فقول الإنسان تبع لتفكيره، وعمله تبع لتفكيره، ولهذا كان الاهتمام بالتفكير هو في الواقع اهتمام بالإنسان نفسه.

نأمل أن يكون في هذا الكتاب منفعة للناس، والله وليُّ التوفيق.

ياسين ابراهيم حمو

مقـــــدمة
الطبعة الثــانية

من أهم الأحداث التي ظهرت في القرن العشرين في العالم الإسلامي، بل في العالم بأسره، ملاحظة أن البشر مسؤولون عن حظوظهم وأحوالهم في الدنيا... لقد ولدت فكرة أن المجتمعات هي التي تصنع تاريخها، وأن الإنسان الفرد له دور كبير في صنع حياته.

وإذا شئت أن تعرض الأمر في عبارة أخرى،

فيمكن أن تقول:

إن التعامل مع واقع الإنسان بدأ ينتقل من التعامل على أساس انتظار الخوارق والحلول الجاهزة من السماء، إلى التعامل مع السنن والواقع والقانون، أي إن الإنسان بدأ ينتقل من كائن لا حول ولا طول إلى كائن مسؤول، كائن له دور حقيقي فيما يحدث من حوله.

ويمكن أن نعتبر كل علم من علوم الإنسان والمجتمع جزءاً من هذا الانتقال من طور الكائن العاجز إلى طور الخليفة المسؤول.

لقد ولدت الفكرة كفكرة، وهذا حدث كبير.

ولكن الانتقال من ولادة الفكرة إلى أن تصبح نهج حياة للناس

إنجاز آخر لم يتحقق إلا بدرجة متواضعة وفي حالات قليلة.

فالناس كثيراً ما يتراجعون عن إقرارهم بمسؤليتهم، فيرون أن ما يحصل لهم هو أمر مفروض عليهم، وينتكسون إلى ندب حظوظهم ولوم زمانهم، وربما العتب على ربهم! ولكن من المؤكد أن فكرة المسؤولية البشرية صار لها شيء غير قليل من الوزن، وهي قابلة للتنمية والتوضيح والتوسيع.

لنأخذ موضوع الذكاء وجودة التفكير، وهو موضوع هذا الكتيب. فنرى أن هناك موقفاً جبرياً يعتقد أن قدرة الإنسان على التفكير السليم موهبة محضة، لا دخل لنا فيها، وهناك موقف آخر يرى للبشر مجالاً واسعاً لتحسين هذه القدرة، وأن سلامة التفكير وجودته وفعاليته أمور متعلِّمة قابلة للتحسين والتقدم.

والباحثون والعلماء الذين يقدمون بحوثاً مهمة في هذا الموضوع هم حالياً من غير المسلمين. ترى المسلم يترجم ويقتبس ويردد أفكار غير المسلمين حول التفكير الفعال. وهذا واقع لا حاجة لانكاره، غير أنه يجب اعتبار هذا الوضع وضعاً مؤقتاً لا يتماشى مع طبيعة القرآن الكريم ، فمن المفروض في ضوء القرآن أن يكون المسلمون هم أنشط الناس في كشف وإبراز وتشجيع ما ينشط الحرّ السليم، ونفي كل العوائق دون ذلك. فالقرآن لا يرضى لأتباعه أن يكونوا في مكان متخلف في التفكير النشيط البصير.

إن قبول الدين الإسلامي يكون بحسب -التوجيه القرآني-«على بصيرة»، ودعوة الناس تكون على بصيرة: ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ﴾ [يوسف ١٠٨]. وقد تحدث المفكرون المسلمون طويلاً حول مقدار ما اهتم القرآن الكريم بالتفكير النشيط المستقل.

ولكن هل حدث التغيير المنشود؟

وهل صرنا رواد الأمم في جودة التفكير؟

هل نحن أصحاب الانفتاح للمعرفة ودروس الحياة؟

وهل نحن الذين ندرس سنن الكون والإنسان والمجتمع؟

إن الجواب ليس بالإيجاب مع الأسف.

وهذا يدل على أن التغيير المنشود لا يحصل بمجرد أن يطرحه بعض النابهين من الكتاب والباحثين المتخصصين.

يبدو أن من كسل عقله صار يجد هذا الخمول جزءً من شخصيته لا يقبل أن ينفك عنه، وإلا لانفرطت شخصيته وتمزقت.

إنه يخاف من هذه القفزة، ويتجنبها، بل ويقاتل من أجل الإبقاء على علته، ويتمنى موت الآخر الذي يدعوه إلى الخروج من سباته. وكثيراً ما يعادي الأفراد والمجتمعات من يدعوهم إلى الخروج من خمول العقل إلى نشاطه ومن تقيده إلى استقلاله. إن عملية إرساء التوحيد نفسها هي الرجوع إلى سلطة البيئة والموروثات.

هذا ما نفهمه مثلاً من حوار إبراهيم عليه السلام مع قومه. قال وهو يشير إلى آلهتهم:﴿ هَلْ يَسْمَعُونَكُمْ إِذْ تَدْعُونَ ﴿٧٢﴾ أَوْ يَنفَعُونَكُمْ أَوْ يَضُرُّونَ ﴿٧٣﴾ قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَٰلِكَ يَفْعَلُونَ ﴾ [الشعراء: ٧٢-٧٤] فقد أثبت إبراهيم عليه السلام مبدأ كبيراً حينما دعا الناس إلى أن يكون دليلهم من الواقع المعاش، بينما هم يريدون تعطيل وسائل الاستدلال السليم ويريدون التسليم لسلطات الموروثات والتقاليد.

فالدين السليم هو دين يطلب أفضل درجات اليقظة العقلية وجودة التفكير.

ومن هنا نرى أن من المفيد لنا أن تشيع بيننا أمثال هذه الكتب التي تحسن التفكير وتكشف عن أساليب تنقية التفكير وشحذه.

د. عبد اللطيف الخياط



مقدمة المترجم

وقعت يدي على بضعة شرائط تسجيل باللغة الانكليزية حول موضوع تحسين التفكير بطريقة القبعات الست، وهي طريقة ابتكرها رجل ذو شهرة عالمية في تحسين التفكير، وهو الدكتور إدوارد دوبونو[١]. فرأيت أن من المفيد تقديم هذه الطريقة لقراء اللغة العربية

والقبّعة المقصودة هنا ليست قبعة حقيقية، ولكنها رمز على طريقة في التفكير. أي إنه لن يكون هنا لبس حقيقي لأية قبعة أو خلعها، وإنما استخدام طريقة في التفكير معينة، ثم الانتقال إلى طريقة أخرى ، وهكذا .

يعتقد الدكتور دوبونو أن هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متفوقاً وناجحاً في المواقف العملية والشخصية، وفي نطاق العمل أو في نطاق المنزل، وأنها تحول المواقف

(١) (EDWARD DE BONO) ولد في مالطا ١٩٣٣, وحصل فيها على شهادة الطب. وفي أكسفورد حصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس والفيزيولوجيا . ثم دكتوراه في الطب, ودوبونو هو واحد من القلائل في التاريخ الذين يمكن أن يقال عنهم: إنه أحدث أثراً أساسياً في طريقة تفكير الناس، ترجمت كتبه إلى ٣٤ لغة، ودعي للمحاضرات في ٥٢ دولة في أنحاء العالم، وهو مؤسس «المنتدى الدولي للإبداع» الذي انضمت إليه كبرى الشركات العالمية, من أمثال: IBM ونستله.

السلبية إلى مواقف إيجابية، والمواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة . إنها طريقة تعلمك كيف تنسق العوامل المختلفة للوصول إلى النجاح.

وكما سيلاحظ القارىء فإن الأفكار معروضة بطريقة الحوار بين شخصين.



مدخل

* لاأعرف بالضبط ماذا يمكن أن تفيدنا طريقة القبعات.

** الفائدة هائلة!

هل تعرف شيئاً عن شركة نيبون اليابانية؟

إنها أكبر من شركة «آي بي إم» بثلاث مرات ونصف، ولكنها لم تكن كذلك. فقد نجح مدير الشركة نجاحاً مرموقاً فيما بعد، وكان ذلك بعد أن اشترى نسخاً من كتاب دوبونو لكل التنفيذين في الشركة.

كانوا قبل ذلك لا يطرحون من الأفكار إلاّ الأفكار التقليدية، ولكنهم ما لبثوا أن اعتادوا على طرح الأفكار عن طريق تخيل وضع القبعات الخضراء التي ترمز للإبداع، والقبعات الحمراء التي تمثل العواطف، والقبعات السوداء التي تعني توجيه النقد.

**ولكن الإنسان لن يصبر على وضع قبعة، ثم نزعها، ثم وضع قبعة أخرى مرات عديدة.

**إن القبعات التي نتحدث عنها ليست قبعات حقيقية، وإنما

هي قبعات نفسية. أي أن أحداً لن يلبس أية قبعة حقيقية.

وقد جربت شركة أبل (للكمبيوتر) استخدام طريقة القبعات. فقد كانت اجتماعاتهم من قبل عشوائية. ثم وزعت على أعضاء الاجتماع نسخ من كتاب القبعات الست للدكتور دوبونو- وكان ذلك قبل أن توفر النسخة المسموعة- فصارت اجتماعاتهم -بعد ذلك- منتجة وفعالة.

** إن المشكلة أنني حينما أستمع لآراء أخرى، فإن كثيراً ممن يتحدثون هم سلبيون في آرائهم.

** طريقة القبعات الست هي الجواب على السلبية. وسوف تتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الناس من أن يكونوا سلبيين.

إن مفتاح الموضوع ألا نزيل أي نوع من التفكير، وإنما نعطي كل نوع من التفكير اسمه.

وهذه الطريقة تعطينا الفرصة لنوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم نطلب منه التحول إلى طريقة أخرى. أن يتحول مثلاً- إلى تفكير القبّعة الخضراء التي ترمز للإبداع. وحتى إذا لم يكن المشتركون في الجلسة يحسنون الإبداع، فنقول: «لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبّعة الخضراء، لنقم بذلك كأننا ممثلون نقوم بهذا الدور».

إن هذا التوجيه يجعل الحاضرين يفكرون دون حواجز ودون خوف. وحينما نتحول من نوع من التفكير إلى نوع آخر عن اتفاق وقصد، فإن الذي اعتاد أن يكون في موقف الناقد دوماً (وهو تفكير القبّعة السوداء) يصبح في وضع ضعيف ما لم يغير طريقته. إنه سينخرط في نوع التفكير المطلوب منه، تفكير القبّعة الخضراء مثلاً، وسيضطر إلى ترك طريقته المعتادة، مع أنه اعتاد في السابق أن يحافظ على الأمان لنفسه والهجوم على الآخرين.



عرض سريع...
... للقبعات الست



القبعة البيضاء

هي التفكير بالمعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء والتساؤل والسؤال.

وهي - بعبارة أخرى - تحديد حاجاتك المعلوماتية.

فحينما تكون في حالة تفكير القبّعة البيضاء

تتساءل:

ما اتجاهات الناس حول هذا الموضوع؟ ولعلك توجه أحداً للحصول على المعلومات.

أي إن هذا الطراز من التفكير ليس هو المعلومات وحدها، بل يدخل فيه تحديد الحاجة إلى المعلومات.

وحينما تكون المجموعة في حالة تفكير القبّعة البيضاء ويشذ بهم أحدهم، فإننا نعيده إلى هذا النوع من التفكير، ونطلب إليه أن يلتزم بالحقائق وما تعنيه تلك الحقائق.

** يبدو أن هذه القبّعة هي أقرب ما تكون إلى الكمبيوتر.

*** نعم إنها كذلك ولكن لنكمل الآن استعراض القبعات.



القبعة الحمراء

وهي تعني التعبير عن الانفعالات والمشاعر والحدس والتخمين.

إن التنفيذين الكبار في مجال الأعمال يعتمدون في ٧٠ بالمئة من قراراتهم على الحدس والتخمين، ولكنهم لا يعترفون بهذا للعاملين معهم. والحقيقة أن هناك ما يؤيد أهمية هذا التفكير في الوصول إلى النجاح.

إن المشاعر والظنون - وهي تفكير القبعات الحمراء- هي أمر لازم، ولا حاجة إلى أن تدافع عن نفسك حين تمارس هذا النوع من التفكير. إنها موجودة في التفكير الإنساني، وهي جزء من التفكير شرعي ومحترم.

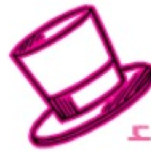


القبعة السوداء

هذه هي القبّعة التي يرتديها الناس أكثر الوقت، يفعل الإنسان هذا -مثلاً-حينما يقول هذه الفكرة لا تتوافق مع الحقائق، أو مع النظام، أو مع الخطة، أو مع الثقافة، أو مع الخبرة المتوفرة..

إن هذه القبّعة تتساءل عما يجعل الفكرة المطروحة غير مجدية. إنها قبعة الحكم السلبي على الأمور، ولكن لسبب.

ولكن من المفيد طرح ملاحظة هنا، وهي أننا حينما نوجه جلسة البحث إلى استخدام القبعات، فعلينا أن نوضح للحاضرين أن لا يخلطوا القبّعة السوداء مع القبّعة الحمراء. فالنقد في القبّعة الحمراء لأسباب انطباعية شعورية، وأما في القبّعة السوداء فهناك أسباب منطقية.



القبعة الصفراء

هذه القبّعة تبرز الجوانب الإيجابية.

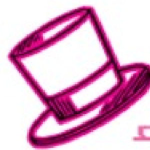
إنها تتساءل لماذا سوف تنجح الفكرة، أو المشروع أو الخطة.

إن هذه القبّعة تبين السبب الذي يبرر القول بنجاح الأمر المطروح.

إنها أمل بالمستقبل، ولكن لسبب.

فإذا انخفضت مثلاً أسعار البورصة بمقدار واحد بالمئة، فماذا يعطينا هذا من فرصة للاستفادة؟ .

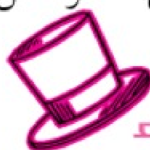
هذه قبعة مفيدة، ولكن من المفيد أحياناً أن ننظر النظرة الناقدة، نظرة القبّعة السوداء.



القبعة الخضراء

هذه هي قبعة الابتكار والإبداع. فاللون الأخضر يذكر بالنبات

والكثرة والتجديد.إن هذا التفكير يشمل الاقتراحات والبدائل واستثارة التفكير. إنها تتحرك من فكرة إلى فكرة.



القبعة الزرقاء

لابس هذه القبّعة يشبه المايسترو الذي يوجه كل العازفين في حفلة موسيقية. فهو يقول: نحتاج هنا إلى تفكير ابتكاري (أي القبعة الخضراء)، أو عاطفي (الحمراء)، لنزد من تفكير القبّعة البيضاء...

إن القبّعة الزرقاء تتساءل وتبحث في نوع من التفكير اللازم حتى نصل إلى النتيجة، فهي تفكير في التفكير، إنها توجه كل الحديث وتقسمه وتعطي الفرصة المناسبة لجميع أنواع التفكير.



وبعد استعراض كل أنواع القبعات، فإن المطلوب منك أن تمثل دور ستة أنواع من التفكير وعن قصد.

وحتى لو كنت في البداية لا تقوم فعلاً بهذا الدور بجدية، فإن الأمر سينمو.

فإذا وضعت يدك على ذقنك وقطبت حاجبيك عن قصد بهيئة المفكر، فهذ الوضعية سيتبعها العقل.

ووضعك الابتسامة على وجهك عن قصد يحدث لديك ابتسامة في الداخل، وكذلك تقمصك دور قبعة من القبعات الستّ يجعل

تفكيرك يتناسب مع القبّعة.

ولكن حينما تنتقل من قبعة إلى قبعة فافعل ذلك بوضوح.

انتقل انتقالاً تاماً .

إن من السهل فهم أنواع التفكير الستة، ولكن المهم هو التدرب المتكرر، حتى يصبح لبس القبعات الست عادة.

إن الذكاء الطبيعي يزيد فاعلية باستخدام طريقة سليمة في التفكير.




القبعة البيضاء



القبعة البيضاء

تعني القبعة البيضاء أن يبدأ الفرد بطلب المعلومات والحقائق أولاً، ثم ينتقل إلى الوصول إلى النتائج، وليس العكس.

أي ألا يحاول الوصول من النتائج إلى المعلومات والحقائق. ولكن يجب ألا يصل طلب المعلومات إلى حد المبالغة.

حدث مرة أن طلبت الحكومة الأمريكية من شركة «آي بي أم» أن تجمع لها كل المعلومات المتعلقة بقضية ما، فجمعت لها سبعة ملايين وثيقة!

ولو حاول القاضي البحث في هذه الوثائق كلها فسيقضي عمره كله قبل الانتهاء منها، ولهذا أسقطت القضية.

إن طلب المعلومات يحتاج لتوجيه الأسئلة التي لا تتضمن المعلومات غير المفيدة، حتى لا نغرق في المعلومات.

يجب أن تكون المعلومات مركزة.

وعلى المرء أن يتساءل هل هو يريد الحقائق فعلاً؟ أم يبحث عن الحقائق والأفكار التي تدعم ما قرره سلفاً؟

من السهل أن يخرج الإنسان عن الدقة في استخدام المعلومات، فحينما يقول امرؤ ما مثلاً: إن هناك زيادة ٢٥٪ في عدد الأمريكيين

الذين يأكلون ديك الحبش، لأنهم يعتقدون أن هذا الطعام لا يزيد الكولسترول، فهذه قد تكون تلفيقاً من معلومتين وليست معلومات دقيقة. فقد يكون مر معه أن هناك زيادة ٢٥٪ في مبيع ديك الحبش، كما مرّ معه أن بعض الناس يعتقدون أن ديك الحبش لا يزيد الكولسترول، فجمع المعلومتين في تفسير الحقيقة، أو خلط المعلومة مع الاحتمال.

إننا في الواقع لا يمكن أن نعتمد على الحقائق المثبتة في كل أمور حياتنا. فالحياة تسير وتتحرك، وليس لدينا من الحقائق المثبتة ما يكفي عن كل شيء. ولذلك فنحن في الواقع ننشئ طبقتين من الحقائق: الحقائق المثبتة، والحقائق المعتقدة.

ونحن - في العادة- نخلط بينهما، ولكن إذا أصر الإنسان على أخذ الحقائق المعتقدة على أنها تفكير القبعة البيضاء، فعليه أن يفهم أن هذه الحقائق المعتقدة هي في أحسن أحوالها من الدرجة الثانية.

يمكن - في هذا النوع من التفكير (الحقائق المعتقدة) - أن تقول: أظنني على حق في القول أن طائرة البوينغ ٧٤٧ هي أهدأ محركاً من الجيل السابق من الطائرات، أو أنه يبدو صحيحاً أن الأسطول الروسي التجاري لم ينقل غير نسبة قليلة من البضائع العالمية. فمثل هذه العبارات يستخدمها المرء لقول أي شيء يريده وهو في أمان. وليس المطلوب هنا إزالة الحقائق المعتقدة، ولكن يجب أن تعرض

على أنها حقائق معتقدة، وليس على أنها حقائق مثبتة.

حينما تعرض أمراً فيجب أن تعرضه تحت اسمه الصحيح.

إن تفكير القبعة البيضاء هو التفكير بالحقائق الحيادية التي نضعها على الطاولة دون محاولة إعطائها صبغة، ودون محاولة استغلالها للانتصار لفكرة أو دفع فكرة. وبعد الاعتياد على هذه الطريقة تصبح طبيعة لدينا.

* صحيح أنني أحب ما تقول، ولكن إذا اتخذت هذا الموقف في أثناء مناقشة ما، فإن كل واحد سوف يستغل هذا الموقف الحيادي من قبلي لينتصر لفكرته على حسابي.

** كجواب على هذا أريد أن أوضح الفرق بين طريقتنا الغربية في المناقشات والطريقة اليابانية.

اليابانيون لم يكتسبوا أبداً الطريقة الغربية في المناقشات. ولعلّ السبب أن اليابانيين يفضلون إنقاذ ماء الوجه، أو يفضلون الأدب مع الآخرين، أو يفضلون عدم إبراز الذات الذي يحدث في المناقشات، فالمناقشات تعتمد على إبراز الذات بالدرجة الأولى.

والذي يبدو أننا في الغرب قد ورثنا المناقشة من القرون الوسطى، حيث يقوم المجادلون بإعداد هجومهم لثبوت زندقة الخصم. ونحن نأتي إلى جلسات المناقشات وكل منا يحمل رأياً يريد أن يثبته.

قد نتعجب كيف لا يجادل اليابانيون، وهم يتعجبون كيف نتجادل. يأتي اليابانيون للاجتماع وليس لدى كل منهم أفكار مسبقة. يأتون للاستماع.

ويقدم كل منهم معلوماته الموضوعية، فتتشكل بالتدريج خريطة لقرار يساهم فيه كل منهم.

ولا يعني هذا أن يقتبس الغربيون الطريقة اليابانية بأكملها، ولكن المهم أن يتمكن الفرد من تبني تفكير القبعة البيضاء في مرحلة معينة من البحث.



لننظر في ثلاث عبارات:

✵ إن كل المتخصصين يتوقعون هبوط نسب الفائدة بحلول نهاية هذا العام.

✵ استمعت إلى مستر (أ)، مستر (ب)، مستر (ج)، مستر (د)، وكلهم يتوقعون هبوط النسب في نهاية العام.

فهذه ثلاث درجات من الدقة، ويمكن أن نزيد الدقة فنبين زمان تصريح كل منهم بذلك، وكلما كنا أدق تجنبنا إدخال رغبتنا في نقل المعلومات الموضوعية.

ونحن نهتم هنا بالأمثلة مثل اهتمامنا بالمفاهيم والأفكار، حتى نرى كيف تعمل المفاهيم المطروحة في حياتنا اليومية.


القبعة الحمراء

القبعة الحمــراء

هذه القبعة توفر لنا طريقة في التفكير يمكن من خلالها إخراج العواطف والانطباعات والحدس حتى نستطيع استخدامها، ولكن تحت الملاحظة والضبط.

إن العواطف تصبح -بهذه الطريقة- جزءً من مشروع أو عملية التفكير الكلي.

❁ ولكن إذا سمحنا لهذا النوع من التفكير أن ينطلق، فكثيراً ما يؤدي إلى شجار بين الناس، فنحن نعرف أن بعض الناس ميالون إلى الشجار.

❁❁ وهذه أهمية تفكير القبعة الحمراء. فلدينا جميعاً عواطف ومشاعر، ونحن نخبئ - عادة- هذه العواطف ونسترها ولا نعترف بها، وعندها تؤثر في تفكيرنا بشكل بعيد عن التحكم.

❁ تعني أن علينا أن نواجه تلك العواطف والمشاعر بوضوح.

❁❁ لا أعني أن نواجه، بل أعني أن نقر بوجودها.

فهذه المشاعروالإحساسات والحدس قوية، ويجب التعامل معها كشيء مقبول له مكانته.

❁ تفكير القبعة الحمراء يبدو معاكساً للأبيض.

إنه - مثلاً - حين يقول أحدهم: لا تسألني لماذا، ولكن لا أريد التعامل مع هذا الشخص على الإطلاق!

إن ردود الفعل موجودة لدى كل منا، ولكن يجب قبولها، وعدم محاولة إيجاد التبريرات. إنها موجودة ويجب أن نعرف ذلك ونعترف به.

إنها تختلف عن التقدم الهادىء الواثق، وتختلف عن التقدم خطوة خطوة.

إن العواطف حين تتداخل مع التفكير تبدو غباء.

إن العواطف ليست بقية حيوانية في وجودنا يجب إبعادها وإنكارها. إنها مهمة وهي جزء منا ولا يجب استبعادها. والمقصود من تفكير القبعة الحمراء أن يساعدنا في استخراج هذه العواطف إلى السطح لنراها بوضوح.

وميزة تبني تفكير القبعة الحمراء عن قصد أن هذا التبني مصطنع. فالعواطف في العادة تستقر ويصعب نزعها. أما حين نتقمصها عن قصد فيمكن نزعها في ثوان.

حينما تقبل أن تقوم بدور القبعة الحمراء، فإن العواطف يمكن إعطاؤها دورها، والانتباه إليها أكثر بكثير من عدم العلم بها. ويساعد إدراك الجميع لهذا أثناء المناقشات في اختفاء ظاهرة الذين يقاطعون المناقشات بإظهار عواطفهم مرة بعد مرة.

ويمكن للفرد أن يلبس القبعة الحمراء حينما يمارس عملية التفكير وحيداً فهو بهذا يجعل مشاعره وأحاسيسه أمراً مقبولاً ومشروعاً، ويتيح له هذا أن يفرز تلك العواطف عن بقية التفكير.

❁ لقد ذكرت الحدس على أنه جزء من تفكير القبعات الحمراء يعتمد عليه بعض الناس، ويقولون إنه يفيدهم جداً.

❁❁ يختلف الحدس عن بقية التفكير بأن مركباته لم تعد معروفه للشخص. والمهم أن نعلم أن الحدس لا يضمن النجاح. وقد يوصل الحدس إلى قرار خاطىء تماماً.

يقول الدكتور دوبونو إن علينا أن نعتبر الحدس كمستشار، فإذا ثبت في الماضي أن توصياته يوثق بها فالأجدر بنا أن نصغي لما يقول الآن.

إنها طريقة مهمّة من طرق التفكير، ولكن لا يجوز أن نعتبرها أكثر من طريقة واحدة من الطرق التي تشكل بمجموعها عملية التفكير.

وقبل أن ننتقل إلى بحث الطريقة التالية في التفكير (تفكير القبعة السوداء) ينبغي القول إن العواطف هي الخلفية التي تحدث في جوها المناقشات المنزلية، ومناقشات العمل ، ومناقشات الخصوم.

فماذا يحدث لو أننا جلبنا هذه الخلفية إلى مجال الوعي، وحاولنا التحكم فيها؟

في مناقشة عملية - مثلاً- يقول أحدهم: إن هذا النقاش يحدث في جو من الارتياب والشك. فماذا يحدث لو أجرينا نفس النقاش في جو من الثقة؟

لنجرب ذلك.

فإذا كان هناك حساسية ضد شخص ما، أثناء النقاش، فلنخرج هذه الحساسية إلى انتباهنا، ولنبحث في بقية الأمور مع احتفاظنا بهذا التفكير في مجال القبعة الحمراء، أي كواحد من أصناف التفكير، فلا نلغيه ولا نجعله يستولي على بقية التفكير.

إن هذا يساعد كثيراً في إنجاح البحث والمناقشة.




القبعة السوداء

القبعة السوداء



❁ تعمل أكثر عقولنا في غالب الأحيان، سواء كنا متدربين على التفكير أم لا، ضمن تفكير القبعة السوداء. فمن الملاحظ في المجتمع الغربي أن أكثر اهتمامنا ينصبّ على النقد والمجادلة.

إن التفكير المبدع الخلاق يبقى ضامراً إلى جانب تفكير القبعة السوداء، التفكير الناقد.

ولكن أرجوا ألا تخطىء في فهم قصدي

إن تفكير القبعة السوداء ليس هو العواطف لأنه تفكير منطقي. إنه سلبي ولكنه منطقي.

إنه ينظر إلى الجانب الأسود، ولكن يجب أن تكون له أسباب مبررة ومقنعة. أضف إلى ذلك أنه تفكير مطلوب ، وليس علينا أن نحاول التخلص منه.

إليك هذا المثال من جلسة عمل:

يقول هاري: «من خلال مراقبة مبيعاتنا خلال الفترة السابقة، فليس هناك مبرر لتخفيض الأسعار، فقد بقيت مبيعاتنا جيدة باضطراد دون حاجة لهذا التخفيض الذي يقترحة جون» فكلام هاري هنا هو كلام منطقي مبني على الواقع، وإن كان مجرد نقد

لجون.

وليس كل من يكون حديثه السلبي مؤثراً ومقنعاً هو من نوع تفكير القبعة السوداء، فقد يكون عاطفة.

وإنما تفكير القبعة السوداء مبني على الحقائق . لا نقول إنه منصف دائماً، ولكنه صادق.

إنه يمثل الطرف السلبي، يمثل المدعي الذي يتهم، ولكن على أساس من الحقائق . وهو يقابل التفكير الإيجابي المنطقي (تفكير القبعة الصفراء).

وقد اهتم الدكتور دوبونو بالتفريق بين هذين التفكيرين لأن إبراز الجانب السلبي لدى الإنسان قوي إلى حد أنه يستحق قبعة مستقلة بذاتها.

وعلى عكس ما يظن الناس، فإن ميزة استخدام القبعة السوداء تكمن في أنها تخفف من ميل الناس إلى النقد.

فنحن نقول للفرد هنا: الآن جاء دور القبعة السوداء، وليوجه كل منكم ما شاء من نقد مع دعمه بالحقائق.

وبعد فترة معقولة نكون قد فرغنا من القبعة، فننتقل إلى قبعة أخرى، صفراء أو بيضاء أو غير ذلك.

وعندئذٍ يحتاج المشتركون إلى وضع حد للنقد الدائم.

وهذا ينبهنا إلى جانب من الطبيعة الإنسانية، فالشخص الماهر

في النقد لا يحب أن يكشف أنه ضعيف في غير هذا التفكير، لذلك فحين نضع بداية ونهاية للبس القبعة السوداء فنحن ندفعه إلى نوع آخر من التفكير.

وهذه ميزة استخدام كل القبعات والانتقال الواضح المحدد من قبعة إلى أخرى. فنحن نكشف للفرد هنا بجلاء أن التفكير السلبي نوع واحد من التفكير وليس كل التفكير.

❁ هل من المصلحة حينما يكون لدي مشروع مهم أن أتجنب تفكير القبعة السوداء؟

❁❁ لا ، إن تجنب تفكير القبعة السوداء سيقتل مشروعك. إن هذا التجنب يذهب بقيمة استعمال القبعات الستّ أصلاً.

إنه من الأفْيَد لك على المدى الطويل أن تكشف كل جوانب الموضوع المطلوب، السلبي منها والايجابي.

ومن المفيد في التفكير النقدي أن نجمع نواحي النقد في نقاط متتالية، ثم نبدأ بالنظر فيها حين الانتقال إلى تفكير آخر.

وكما قلنا: إن هذا التفكير الناقد مبني على الحقائق.

يقول صاحب تفكير القبعة السوداء مثلاً:

أولاً: إن دراستك مبنية على عينة صغيرة، بحيث إنها ليست ذات دلالة.

وثانياً: إنها كلها منتقاة من الجنوب، فماذا عن ثلاثة أرباع البلاد

الباقية؟

وثالثاً: لقد اخترت عينتك من المواطنين البيض، فماذا عن الأعراق الأخرى؟

❁ إنك فيما يبدو تفترض أن الناس سيكونون منطقيين وموضوعيين في نقدهم. ولكن ألا تلاحظ كيف أن الطرف الآخر يقول في العادة ما معناه: إنني لا أقتنع بهذا الموضوع، وواجبك أن تقنعي؟

❁❁ إن التفكير الناقد ليس كل التفكير، ولكنه جزء مهم منه، وهو يجعل الصورة المكوّنة عن الموضوع متكاملة وواقعية.

قد يقول الناقد :

إن متابعتنا في إنتاج هذه السلعة سوف تكلفنا عدد كذا من ساعات العمل، وهي لا تبدو أنها تباع بالمقدار الكافي الذي يبرر متابعة إنتاجها.

ويكون الجواب:

هذه نقطة جديرة بالاهتمام، وسوف نبقى متذكرين لها حين اتخاذ القرار الأخير.

❁ هل هناك من ضرر في التفكير السلبي الناقد؟

❁❁إن بالإمكان استخدام هذا التفكير بحيث لا يكون ضاراً.

ولكن تذكر أن أكثر الناس يميلون إلى هذا التفكير، لأنه يمنح المتحدث تفوقاً سريعاً، بينما التفكير البناء يحتاج إلى:

أولاً : أن يقتنع بفكرتك شخص ما.

وثانياً: لا بدّ أن يتحول التفكير إلى عمل حتى تظهر نتيجته، وهذا يستغرق وقتاً.




القبعة الصفراء



القبعة الصفراء

أما التفكير الإيجابي فهو تفكير يبحث فيه الفرد عن الجوانب النافعة، وهو تفكير القبعة الصفراء.

فتفكير القبعة السوداء يحمينا ويبعدنا عن الأخطار، أما تفكير القبعة الصفراء فنحن نقوم به بدافع من الفضول والسرور، لأنه يمكننا من أن نصوغ الأمور وأن نخرجها إلى الوجود.

إننا نشعر بالسرور حين نرى قدرتنا على إحداث الأمور. وينطبق هذا التفكير أيضاً على الحوادث السابقة، أي : أن نرى فيها الجانب الحسن.

فمثلاً: إذا حدث أمر نبغضه جداً، فيمكن حسب تفكير القبعة الصفراء أن نقول: مما يسرني أن هذا الأمر المزعج قد حدث، ولم يعد لدينا أي ريب حوله.

ويستخدم الفرد تفكير القبعة الصفراء في الغالب حينما يكون له مصلحة شخصية في الموضوع.

ولكن يمكن أن يكون تفكير القبعة الصفراء لمصلحة عامة كذلك.

نقول للشخص الناقد مثلاً:

لقد سمعت كل ما لديك من نواحي تفكير القبعة السوداء حول هذا الانتاج، والآن أريدك أن تلبس القبعة الصفراء، وتقول ماذا تجد من نواحي إيجابية من هذا الانتاج؟

وقد يكون جوابه مثلاً:

إن تفكير القبعة الصفراء يدلني على أن إنتاجها لهذه السلعة من البلاستيك بدل المعادن يكلفنا أقل، وهو يؤدي نفس الغرض.

ما تقوله عن القبعة الصفراء جميل، ولكن هناك حالات لا يكون في الشيء الذي نتحدث عنه جانب إيجابي، ومن إضاعة الوقت حينئذٍ أن نتظاهر بلبس القبعة الصفراء.

هذا انعكاس طبيعي وواضح، ولكن الجوانب الايجابية غير الواضحة هي التي تهتم.

فالناجحون هم الذين يجدون الجوانب غير الواضحة التي لا ينتبه إليها غيرهم، فيرون مصدر النفع ويسبقون غيرهم.

إنه في أغلب الحالات لا يغلق باب إلاّ ويفتح غيره، ولكن غالباً ما نكون مشغولين بالتندم على الباب الذي أغلق فلا نرى الباب الذي فتح.

أليس هناك احتمال أن يبالغ الإنسان في تفكير القبعة الصفراء فلا يكون واقعياً؟

نعم. إن الإنسان قابل أن يبالغ في أي شيء.

هناك – مثلاً – من يؤكدون أنهم سيربحون على موائد المقامرة، مع أن نسبة النجاح قد تكون واحداً إلى المليون. فالخط الفاصل بين الاندفاع الأحمق والتفكير الإيجابي المتفائل هو خط ضيق جداً.

ولهذا فإن الذي يقصر نفسه على الالتزام بالواقعية الثابتة الواضحة لا يحقق شيئاً ذا أهمية. صحيح أن التفائل إذا كان مجرد أمل ، مثل انتظار حظك في المقامرة، أو انتظار معجزة، فهذا سوء اختيار للتفاؤل، ولكن إذا كانت لديك خطة، وتتابعها مهما بدت صعبة للناس، فهذا يعطيك فرصة النجاح.

يعني هذا أن تفكير القبعة الصفراء ليس مجرد التكلم بإيجابية، وإنما يجب أن تكون لك أسباب حقيقية للتفكير الإيجابي.

يعني هذا –أيضاً– أن تفكير القبعة الصفراء أكثر من مجرد أحكام عقلية واقتراحات إيجابية..إنه موقف عقلي متفائل إيجابي يجعل الفرد يبصر الجوانب الإيجابية في فرصة مربحة ويقوم بدراستها.

فهناك فرق كبير جداً بين هذا الموقف المتطلع إلى الجوانب المتفائلة وبين الاكتفاء بالدراسة الموضوعية فحسب.

ويمكن حين نفكر تفكيراً متفائلاً حول أمر ما، أن يكون سبب تفاؤلنا احتمال حدوث الشيء تحت البنود التالية:

(١) ماهو مثبت

(٢) ماهو محتمل احتمالاً قوياً في ضوء خبراتنا.

(٣) ماهو محتمل احتمالاً لا بأس به

(٤) ماهو محتمل احتمالاً متوسطاً

(٥) ما هو محتمل احتمالاً ضئيلاً.

(٦) ما هو بعيد الاحتمال.

هل يلزم التفكير بالاحتمال البعيد؟

نعم، فحين نذكر الاحتمالات البعيدة فلدينا خيار رفضها، ولكن ذكرها قد يعطي فرصة البحث عن تحسين احتمالها ورفعها إلى درجة أعلى.

فمثلاً ، قد يفكر المرء بالاتصال بشخص يبدو للجميع أن الاتصال به مستحيل، ولكن قد يكون هناك فرصة ضئيلة في الاتصال بذلك الشخص إذا كان هذا شيئاً نافعاً. فالذي لا يجرب الاحتمالات البعيدة لا يكسب شيئاً.

فالواجب هنا أن يحدد المرء الأشياء المطلوبة، ولو كانت تبدو بعيدة الاحتمال، ثم يبحث عن الطرق الموصلة إليها.

يمكن إذن أن نعتبر هذا النوع من التفكير: «اختيار الفرص» .

فكل منا قد يهتم بدراسة المشكلات التي حدثت فعلاً، ولكن تفكير القبعة الصفراء يدعونا إلى التحرك لدراسة الفرص التي يمكن أن تحدث.

وننبه - هنا ودائماً - إلى أن هذا النوع من التفكير لا يجوز اعتباره

كل التفكير ، بل هو جزء من التفكير، يجب أن يعطى حجمه ضمن منظور يشمل الأنواع الأخرى.

فمثلاً، حين شراء عقار بقصد التجارة، يدعوك تفكير القبعة الصفراء أن ترى أحسن الفرص لبيع هذا العقار في المستقبل بناء على مؤشرات حقيقية لهذه الفرص. ثم يأتي وضع ترتيب متدرج للاحتمالات، ثم تستخدم تفكير القبعة السوداء لتنظر نظرة ريب وتفحص إلى ذلك التفكير الأول.

هناك إذن في تفكير القبعة الصفراء رؤية النافذة للجوانب الإيجابية، ولو لم تكن مبنية على مؤشرات موضوعية، ثم تأتي دراسة متفائلة لترى الجوانب الطيبة الإِيجابية، ثم يأتي ترتيب الاحتمالات في حدوث الأمر بالشكل المطلوب، ثم ينتقل المرء إلى نوع آخر من التفكير، أي تفكير القبعة السوداء،لإلقاء بعض الريب على الأمر قبل الإقدام عليه عن اقتناع.




القبعة الخضراء

القبعة الخضراء

❊❊ أخبرني بماذا يذكرك اللون الأخضر؟

❊ يذكرني بالنباتات، بالعشب، بالنمو.

❊❊ فعلاً لقد اختار دوبونو اللون الأخضر ليكون رمزاً للإبداع والابتكار.

إنه مثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة، إنه النمو والتغيير، إنه الخروج من الأفكار القديمة.

هناك أوقات نحتاج فيها أن ندخل في التفكير المبدع عن قصد، تماماً كما قلنا عن الدخول في تفكير القبعة الحمراء، وعن التفكير السلبي، تفكير القبعة السوداء.

وقد تكون أهمية التفكير الابتكاري أكثر من غيره من التفكير. فحينما نشرع في هذا التفكير عن قصد، فإننا نستخرج أفكاراً تتجاوز التفكير الموجود عادة، ونحمي الغرسات الصغيرة التي هي الأفكار الجديدة من التفكير الذي يحاول تجفيفها، وهو تفكير القبعة السوداء.

❊ يبدو لي أن تفكير القبعة الخضراء غير سهل، فهو يجعل المرء عرضة للخطأ ويقلل الأمان.

❊❊ هذا صحيح تماماً، فإن تفكير القبعة الخضراء يخالف ميولنا

الطبيعية التي تدعونا إلى البقاء ضمن الخط المعهود.

فالعقل الإنساني يكوّن لنفسه نماذج يقيس عليها ما يرد عليه من أشياء واردة من خارجه، وهو ينبذ كل مالم يوافق النماذج المستقرة لديه.

ولا يعني دخول الفرد في التفكير الإبداعي عن قصد أن يغيّر عقله، لكن ما عنده من القدرة على التفكير سيجري استغلاله بشكل أشمل وأتم، بحيث يرى الاحتملات كلها.

يختلف تفكير القبعة الخضراء عن كل أنواع التفكير الأخرى، فتفكير القبعة البيضاء نطلب منه عرضاً موضوعياً حيادياً للحقائق المتوفرة، وتفكير القبعة السوداء نطلب منه نقداً سلبياً مع دعم ذلك بالحقائق، وتفكير القبعة الصفراء هو على العكس من ذلك اهتمام بالجوانب المتفائلة الإيجابية مع دعم ذلك بالحقائق اللازمة، وتفكير القبعة الحمراء يكشف لنا العواطف المتصلة بالموضوع المطروح للبحث. أما تفكير القبعة الخضراء فلا يمكن أن نتأكد من الحصول على ما نريد منه، وإنما كل ما يمكن أن نفعله هو أن نطلب منه بذل الجهد في هذا السبيل.

* إنني بدأت أفهم أين يسير بي هذا البرنامج.

** حسن، وأؤكد لك أن الأمر سيتطور حين نبدأ بتبني طريقة القبعات الست فعلياً.

أريد الآن أن أبدأ في بحث موضوع الإبداع، وقد اختار دوبونو أن يسميه التفكير الممتد، أو المتوسع أفقياً، (Lateral Thinking) وقد دخل هذا الاصطلاح في المعاجم منذ الجديد منذ ابتكره دوبونو في عام ١٩٧٦. واختار دوبونو هذا المصطلح الجديد: أولاً لأن تعبير الإبداع صار فضفاضاً لا يسهل تعريفه، وثانياً لأن تعبير التفكير الممتد يعتمد مباشرة على تركيب الأجهزة الراقية التي هي عقولنا البشرية.

إن للعقل أنظمة عمل متنوعة، منها عمليات المنطق التي منها الحساب، ومنها هذه عملية تكوين النماذج والاستفادة من النماذج. ومن هذه العمليات من النوع الثاني ينتج الابتكار. وهي عمليات تشبه عملية الفكاهة.

فهناك مساحة مشتركة كبيرة بين عملية الإِبداع والقدرة على الفكاهة، كلاهما يحدثان قفزة مفاجئة أو بصيرة مفاجئة في العقل حين يتضح الأمر.

وعملية التفكير الممتد هذه هي عملية إحداث نماذج أو أشكال جديدة.

إن أكثر التفكير الذي نتلقاه من بيئتنا مهيأ لمعالجة المعلومات ، وذلك مثل المنطق والرياضيات والإحصاء وجمع المعلومات. وهذه العمليات لا تحدث إلاَّ من خلال الرموز، ومن خلال إدراك العالم

الذي نفهمه من خلال الرموز. والذي يقوم به «التفكير الممتد» هو أن يقوم بإيجاد أشكال جديدة تضاف إلى مجموعة ما عندنا من تراكيب ندرك من خلالها العالم.

* إذا كنت أفهم ما تقول، فإن تفكير القبعة الخضراء، أوما تسميه التفكير الممتد، يعلق أو يوقف مؤقتاً الحكم العقلي.

** إن الدكتور دوبونو يمضي أبعد من ذلك. فتعليق الحكم العقلي هو أن تقرر ماذا لن تفعل، أما التفكير الممتد فهو حركة .. إنه يخبرك أين تتجه. فكما أننا نستخدم حجراً كبيراً نرميه في الماء لندوس عليه ونعبر الجدول إلى الطرف الآخر، فنحن نستخدم فكرة مثيرة محركة لتوصلنا إلى فكرة أخرى .. إننا لا نتقدم في أمورنا دون حركة.

وغاية هذه الطريقة أن تخرجنا من التفكير الذي تعودنا عليه دائماً وفكر فيه غيرنا من قبل.

إن تفكير القبعة الخضراء يمضي بعيداً خلف التقويم الإيجابي، ويتغاضى عن إصدار الأحكام العقلية حتى لا تكبله تلك الأحكام عن إيجاد الشيء الجديد.

إنها تعني بالحركة و تمد أفقها إلى ما يمكن أن يؤدي إلى الشيء المطلوب بلا قيود.

في أثناء استثارة الأفكار الجديدة واستخراجها يجب ألا يكون سبب سلفاً لقول الشيء، بل يأتي السبب المنطقي فيها بعد. فالكلمة

العشوائية التي نجدها في مجلة أو قاموس مصادفة تستثير تفكيراً مبدعاً، وتوفر نقطة انطلاق جديدة نحو الموضوع. وأما التفكير المنطقي فيلزمنا بالتحرك التقليدي من النقطة المعهودة.

* نعم ، ولكن الحياة نادراً ما تمنحنا رفاهية الوقت اللازم للبحث عن أجوبة أخرى، هناك دائماً سيل من الأمور المطلوبة دون إبطاء.

** ما رأيك لو أن الطبيب أعطى تشخيصاً لحالتك بنظرة واحدة عجلى ثم التفت إلى المريض التالي؟

* الذي تطلبه إذن هو، أن أهيء الوقت الكافي للتفكير المبدع

** الذي أقوله هو أن العادة تجعلنا نقبل الحل الذي يظهر لنا لأول وهلة. والمطلوب هو أن نهتم عن قصد وعمد بالبحث عن البدائل، بالبحث عن حلول أخرى.

وفرّ الوقت لتستخرج البدائل العديدة ، ثمّ اختر منها ما يوافق حاجاتك وإمكاناتك.

وهكذا فإن كل التفكير الممتد هو إيجاد بدائل، والإقرار بأن الحلول التي تبينت لنا ليست وحيدة.

* دعني أطرح عليك مشكلة لا أجد لها بدائل وأنت اقترح لي بدائل.

** تفضل.

* إفترض أن لدينا سلعة نبيعها للسوق بتسعة وثلاثين دولاراً. ونحن نحقق ربحاً ولكن ليس ربحاً جيداً، وحينما نبحث في السعر الذي نبيع به وما يجب أن نفعل حيال ذلك، فأنا لا أرى إلاً ثلاثة مواقف:

إما أن نرفع السعر حتى نربح أكثر، أو أن نخفضه حتى يزداد البيع، أو أن نبقي الأمور على ما هي.

أنا لا أرى إلاّ هذه البدائل الثلاث فما رأيك؟

** هذه البدائل هي المتوفرة فعلاً من حيث العموم.

ولكن هل هناك الكثير من البدائل التفصيلية:

يمكن أن نقول: لنخفض السعر، ولكن ليس الآن، وإنما بعد فترة كذا.

ويمكن أن نقسم السلعة إلى أجزاء نخفض بعضها ونرفع بعضها.

ويمكن أن نقول: لنخفض السعر لمدة ستة أشهر، ثم نرفعه بعد أن نكسب عدداً واسعاً من الزبائن.

ويمكن أن نبقي على السعر على ماهو ، ولكن نطرح خصماً أو هدايا.

ويمكن أن ننتج نموذجاً آخر من البضاعة أرخص ثمناً، ونبقي البضاعة الأصلية بنفس سعرها.

* أريد أن أسألك سؤالاً: هل الإبداع هو موهبة أم مهارة أم نوع من الشخصية؟

** الجواب الصحيح هو أنه الثلاثة معاً .

ولكن الذي يفعله أكثر الناس أنهم يقولون أن الإبداع مسألة موهبة شخصية، فإذا كنت لا أملك تلك الموهبة فلأدع الابتكار لغيري.

لذلك فإن الدكتور دوبونو يرفض هذا الموقف، ويركز على التنمية المقصودة للإبداع. ولا مانع - بعد ذلك- أن يكون بعض الناس أقوى من غيرهم في الإبداع، تماماً كما أن بعض الناس هم أفضل من غيرهم في التنس أو التزلج حتى بعد التدريب.

ولكن المهم أن كل إنسان يستطيع أن يصل إلى مستويات أفضل بكثير جداً مما يظنه ممكناً. وليس هناك نقطة محددة نقف عندها عن ابتكار الجديد، بل لدينا الإمكانية أن نمضي حتى نقرر التوقف.




القبعة الزرقاء

القبعة الزرقاء



✲✲ أريدك أن تتصور لوحة تحكم كبيرة عليها أضواء كثيرة وأزرار وأذرعة للتحكم ويقف عندها شخص يلبس ملابس زرقاء وقبعة زرقاء وهو يتحكم في عمل اللوحة.

يفيد هذا المثال في تفهم ما يعنيه دوبونو بالتفكير حسب القبعة الزرقاء.. إنه تفكير النظرة العامة.

والذي أفهمه أن الدكتور دوبونو اختار اللون الأزرق لهذا الدور لسببين:

الأول: لأن السماء زرقاء، وهي تغطي كل شيء. وتشمل تحتها كل شيء.

وثانياً: لأن اللون الأزرق يوحي بالحيادية الهادئة.

إننا حينما نلبس القبعة الزرقاء لا نفكر بالموضوع المطروح للبحث، وإنما نفكر في التفكير نفسه.

نفكر كيف نوجه التفكير اللازم للوصول إلى أحسن نتيجة.

إن عمل تفكير القبعة الزرقاء يشبه قائد الأوركسترا... إنه يقرر أصناف الآلات التي ستعزف، ومتى ستعزف، ومتى ستتوقف، وأوزان الإيقاع لكل منها، وهكذا.

يقوم صاحب القبعة الزرقاء بتقرير أي القبعات يجب أن تنشط، ومتى يكون عملها. إنه يضع الخطة لتفكير القبعات المختلفة، ويتابع إعطاء التعليمات في نسق معين.

إن هذه النظرة تختلف اختلافاً شديداً عن النظرة التقليدية، التي تجعل التفكير عملية تلقائية تنساب انسياباً بلا تحكم .. إن دوبونو يحاول هنا التقدم تقدماً كبيراً على الانطباع القديم.

يقول المسؤول عن إحدى الجلسات بعد أن استوعب طريقة القبعات الستّ: ليس لدينا وقت طويل لنضيعه، فهل لدى أحدكم خطة بوحي قبعته الزرقاء لنفكر حسبها.

ويأتي الجواب من أحد الحاضرين: إنني أضع قبعتي الزرقاء، وأقترح أن نبدأ بقبعاتنا الحمراء لكي نطرح أولاً مشاعرنا حول هذا الموضوع.

هنا نلاحظ الفرق عمّا يجري في الجلسات العادية.

إن ما يحدث في الجلسات العادية هو أن عدداً كبيراً من الاقتراحات والانتقادات والانفعالات والمعلومات الموضوعية وغير ذلك تلقى في الحلبة، حتى يصبح الجميع خليطاً من التفكير مثل «الشوربة» . وهذا مبني على افتراض أنه يكفي اجتماع عدد من الأذكياء ليبحثوا في الآراء، وسيوصلهم هذا بشكل عفوي إلى الحلول الصحيحة النافعة، وسيصل المجموع إلى الحلول الأنسب.

غير أن الطريق الصحيح أن يبدأ المجتمعون باستكشاف الأرض، والبحث عن الطرق المتاحة، والمقارنة بينها قبل أن يقرؤوا من أين الطريق، وهذا ما توفره طريقة القبعات الست.

✲ أظن أن أهم ما أحتاجه ويحتاجه غيري هو كيف يستطيع الإنسان أن يحسن استخدام تفكير القبعة الزرقاء.

✲✲ إن لدى الدكتور دوبونو جواباً واضحاً في هذا الخصوص. فهو يفرق بين المفكر الجيد والمفكر غير الجيد. والفرق عنده هو الفرق في القدرة على التركيز.

فهناك التفكير بالمعنى الواسع العام، وليس هذا هو التفكير الجيد. وإنما التفكير الجيد. هو القدرة على توجيه التفكير بشكل محدد نحو المسألة المطروحة للبحث، والوصول إلى أحسن الأجوبة.

ومهمة تفكير القبعة الزرقاء – سواء أكان الفرد يفكر وحده أم ضمن مجموعة – أن ينتبه إلى أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع الذي يدور حوله البحث والتفكير.

✲ هل عندك من توجيهات محددة لأمتلك القدرة على تفكير القبعة الزرقاء؟

✲✲ إن البداية لذلك هي السؤال المحدد.

إن أي مشكلة هي سؤال.

وعلينا أن نبدأ من هنا:

هل لدينا مشكلة محددة؟

هل يهمنا حلها؟

لماذا نريد حلها؟

وهكذا فإن تفكير القبعة الزرقاء يوضح الهدف، ويأمر كل واحد بأن يحاول تقديم ما عنده، ويخبر كل واحد كم اقترب من الهدف.

وأشير هنا إلى ملاحظة عامة، وهي أنك بعد أن تفهم طريقة القبعات الست، فإنك لا تحتاج أن تطبقها بطريقة عسكرية، بل تنتبه إلى الظروف. فالذي يجلس في جلسة مباحثات هو غير الذي يجلس في جلسة عائلية لحل أمور العائلة، وهو غير الذي يتدخل لحل الخلافات.

يستخدم لابس القبعة الزرقاء مهارة مثل مهارة النجار حين يركِّب خزائن المطبخ. فالنجار لديه مهارة سابقة، وهو يكيف الخزائن لتناسب المطبخ المحدد، ولا يركب الخزائن نفس التركيب وبنفس المقاسات في كل المطابخ.

وهكذا فإن مفكر القبعة الزرقاء يكيف توجيه أنواع التفكير بحسب الظروف المحددة.

ففي جو يكون فيه الحاضرون كثيري الانفعال تجاه الموضوع المطروح للبحث، يعطي لتفكير القبعة الحمراء دوراً أوسع حتى

يقدم الحاضرون ما لديهم من مشاعر، وحتى تخرج هذه المشاعر إلى ساحة الضوء. فإن المشاعر التي لا يسمح لها بالخروج تعمل عملها بطريقة خفية، كأن تتحول إلى ما يشبه تفكير القبعة السوداء، التفكير الناقد. إن إتاحة المجال لتفكير القبعة الحمراء عن قصد وتقبلها يجعل المفكر أقرب إلى الموضوعية.

وبعد طرح المشاعر والانطباعات - أي بعد فسح المجال للقبعة الحمراء - قد يفكر صاحب القبعة الزرقاء أن من المناسب إتاحة المجال لتفكير القبعة البيضاء، وذلك ليصبح لدى الحاضرين مقدار طيب من المعلومات الحيادية الموضوعية، دون إصدار أي حكم مسبق.

وبعد القبعة البيضاء قد يفكر قائد الجلسة - صاحب القبعة الزرقاء- أنه حان الوقت للبس القبعة الصفراء، فنحن نريد استعراض الجوانب الإيجابية حول موضوع البحث.

وربما يطلب صاحب القبعة الزرقاء بعد ذلك بتوجيه الحاضرين إلى تفكير القبعة الخضراء، لأن من المهم استخراج ما يمكن من الأفكار المبدعة دون أي حوجز.

ويعود صاحب القبعة الزرقاء عند هذه النقطة ليوجه الجهد نحو الوصول إلى تركيب مناسب من جملة ما طرح من الأفكار، ويولي اهتماماً خاصاً لتفكير القبعة الصفراء حتى لا تفوته أي من

الجوانب الإِيجابية.

عندئذٍ فقط يكون من المناسب التوجه نحو تفكير القبعة السوداء، وذلك لتوجيه النقد اللازم لغربلة ما قيل واستبعاد كل ما لا يثبت للنقد الذي يرافقه الدليل.

إن الحاضرين سوف يستبعدون كل الجوانب المستحيلة أو غير المفيدة، أو التي تكون تكاليفها أكثر من اللزوم، أو تضيع وقت الأفراد، وهكذا.

ويكون من المفيد العودة مرة أخرى إلى تفكير القبعة الصفراء لاستعراض الجوانب الطيبة المفيدة بعد النقد.

وربما يسمح مرة أخرى للقبعة السوداء لسماع المزيد من النقد، وربما يقرر لابس القبعة الزرقاء بأن يعود مرة أخرى بعد كل هذه الجولة إلى تفكير القبعة الحمراء ليسمع انطباعات الناس بعد ما بذل من جهود متنوعة.

وكما قلنا فإن صاحب القبعة الزرقاء الجيد يكيف توقيت لبس القبعات المختلفة ومقدار ما يسمح من وقت لكل من القبعات وضرورة العودة إلى القبعة أكثر من مرة، بحسب ما تمليه الظروف الآنية.

وأخيراً، فإن هذه الطريقة يمكن استخدامها بكفاءة ليس في مجال الأعمال فحسب، بل في حل الأمور المنزلية، وفي فض

النزاعات، وفي الدوائر الرسمية كما يمكن استخدامها بنجاح على مستوى الفرد الواحد



الفهرس

الموضوع	الصفحة

